

# Designing a Development Model for Inclusive and Comprehensive Employee Learning (Case Study: Pazargad Non-Industrial Operations Company)

Somayeh khodaparast<sup>1</sup>, Kolsum Nami<sup>2\*</sup>, Mokhtar Zakeri<sup>3</sup>

1. PhD Student, Department of Educational Management, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Abbas Branch, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Farhangian University, Tehran, Iran

## ABSTRACT

This study aims to design and propose a developmental model for inclusive and comprehensive employee learning in the Pazargad Non-Industrial Operations Company. A mixed-methods approach was employed. In the qualitative phase, content analysis was used to extract key components through semi-structured interviews with 22 experts in education and management. Purposive and snowball sampling were applied, and interviews continued until theoretical saturation was reached. In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire was designed based on qualitative findings and distributed to 295 employees. The collected data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with LISREL software. The results identified nine main components in the proposed model: managerial mechanisms, environmental dynamics, educational potential, individual factors, organizational factors, responsive organization, learning transfer, cultural foundations, and learning transfer culture. Confirmatory factor analysis (CFA) confirmed the model's strong fit (RMSEA < 0.1, Chi-square/df < 3). Moreover, managerial mechanisms, organizational support, and a strong learning environment were found to significantly influence inclusive employee learning. The study highlights that inclusive and comprehensive employee learning requires a multi-dimensional approach integrating managerial support, educational policies, learning culture, and technological tools. Organizations adopting this model can foster a sustainable learning culture. Furthermore, integrating modern technologies can significantly enhance employee learning processes.

Received: 12 Jan 2025

Accepted: 15 Feb 2025

Available Online: 25 Sep 2025

### Keywords

Inclusive learning, employee development, organizational learning model, human resource management, corporate training, structural equation modeling.

### How to cite:

Khodaparast, S., Nami, K., & Zakeri, M. (2025). Designing a Development Model for Inclusive and Comprehensive Employee Learning (Case Study: Pazargad Non-Industrial Operations Company). *Study and Innovation in Education and Development*, 5(3), 1-31.

### \* Corresponding Author:

Dr. Kolsum Nami

E-mail: knami88@gmail.com



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **INTRODUCTION**

Employee learning and development have emerged as strategic priorities for organizations aiming to enhance workforce productivity and innovation. Organizations are increasingly adopting learning models that are both inclusive and comprehensive, ensuring that all employees—regardless of their roles, backgrounds, or skill levels—have equitable access to professional growth opportunities. Studies have emphasized the necessity of designing structured learning systems that not only provide employees with knowledge and skills but also foster engagement, motivation, and career development (1).

Inclusive learning models are particularly crucial in modern workplaces, where diversity in workforce demographics demands adaptable and accessible educational strategies (2). Research has indicated that organizations prioritizing learning inclusivity experience higher levels of employee satisfaction, organizational commitment, and innovation (3). Additionally, fostering a learning culture within an organization requires robust policy support, structured managerial mechanisms, and technological integration to facilitate knowledge acquisition and skill enhancement (6).

This study aims to design and validate a developmental model for inclusive and comprehensive employee learning in Pazargad Non-Industrial Operations Company. The model considers managerial mechanisms, environmental dynamics, educational potential, individual and organizational factors, responsive organization, learning transfer, cultural foundations, and learning transfer culture as its core components. By employing a mixed-methods approach, this study seeks to provide empirical insights into the structural and practical aspects of fostering an inclusive learning environment within organizations.

### **METHODS AND MATERIALS**

This study employed a mixed-methods research design, integrating both qualitative and quantitative approaches.

In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 22 experts in education and management. Participants were selected through purposive sampling and snowball sampling techniques. Data collected from the interviews underwent qualitative content analysis, where open, axial, and selective coding techniques were applied to identify the key themes and components of the inclusive learning model. The NVivo software was used to facilitate data organization and analysis.

The quantitative phase involved designing a researcher-developed questionnaire based on the qualitative findings. The questionnaire was distributed to 295 employees of Pazargad Non-Industrial Operations Company. The survey utilized a 5-point Likert scale to measure participants' perceptions of the proposed model components.

Structural equation modeling (SEM) was conducted using LISREL software to validate the model. Confirmatory factor analysis (CFA) was performed to assess the reliability and validity of the identified components. Model fit indices, including Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and Chi-square/df, were used to evaluate the goodness-of-fit of the model.

## **FINDINGS**

The results confirmed that the proposed model consists of nine primary components, each contributing significantly to the structure of an inclusive and comprehensive employee learning system:

1. **Managerial Mechanisms:** Career path planning, performance management, and regulatory policies significantly influenced the accessibility and effectiveness of learning programs.
2. **Environmental Dynamics:** Opportunities for applied learning, scientific interactions, and the role of organizational training units emerged as critical facilitators of knowledge retention and engagement.
3. **Educational Potential:** The alignment of corporate policies with training initiatives, the strategic positioning of educational programs, and job-related training were found to be crucial in fostering employee learning.
4. **Individual Factors:** Employee burnout reduction and the promotion of creativity and skill development were identified as key drivers of learning participation.
5. **Organizational Factors:** Organizational training programs and overall corporate success metrics significantly contributed to the reinforcement of a learning-oriented culture.
6. **Responsive Organization:** Structural flexibility, organizational capabilities, and financial and logistical support played a fundamental role in ensuring inclusive learning access.
7. **Learning Transfer:** Organizational support systems, managerial competencies, and workplace learning environments were instrumental in facilitating knowledge application.

8. **Cultural Foundations:** Knowledge-sharing culture, excellence-oriented culture, and an openness to innovation significantly influenced learning adoption.
9. **Learning Transfer Culture:** Institutionalized learning practices, organizational experience-sharing mechanisms, and teamwork-oriented learning were strongly correlated with employee development.

Confirmatory factor analysis demonstrated a strong model fit, with RMSEA values below 0.1 and Chi-square/df ratios below 3, confirming the robustness of the proposed learning framework.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

This study highlights that inclusive and comprehensive employee learning requires a multi-dimensional approach that integrates managerial support, educational strategies, cultural dynamics, and technological tools. Organizations that successfully embed these components into their training frameworks can create more equitable and engaging learning environments.

Findings suggest that managerial involvement and policy support play an essential role in fostering a learning-oriented culture. Organizations that align career development pathways with structured training initiatives ensure long-term employee engagement and productivity. Moreover, learning environments enriched with scientific collaborations and applied training opportunities enhance the retention and applicability of acquired knowledge.

Another key takeaway is that organizational flexibility and responsiveness significantly impact learning accessibility. Organizations that provide financial and logistical support for workplace learning programs and adopt technology-driven educational platforms can eliminate barriers to training participation.

The study also emphasizes the importance of learning culture in shaping employee development. A strong knowledge-sharing culture, continuous learning encouragement, and collaborative learning structures create a workforce that is not only competent but also adaptable to organizational changes and market demands.

From a practical standpoint, organizations seeking to implement inclusive learning strategies should focus on customizing training programs to individual learning needs, integrating advanced learning technologies, and establishing managerial accountability for employee development.

Overall, the study's findings contribute to the literature on inclusive workforce learning by presenting an empirically validated developmental model that organizations can adopt and customize to enhance employee education, engagement, and long-term career growth.

# طراحی الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان (مورد مطالعه شرکت عملیات غیرصنعتی بازارگاد)

سمیه خداپرست<sup>۱</sup>، گلنوم نامی<sup>۲</sup>، مختار ذاکری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بندر عباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر عباس، ایران

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

## چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و ارائه یک الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در سازمان عملیات غیرصنعتی بازارگاد انجام شده است. این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) بهره برده است. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از خبرگان حوزه آموزش و مدیریت گردآوری شد. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و با تکنیک گلوله برفی انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی، یک پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر یافته‌های کیفی طراحی شد و بین ۲۹۵ نفر از کارکنان سازمان توزیع گردید. داده‌های کمی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL تحلیل شد. نتایج نشان داد که مدل پیشنهادی شامل ۹ مؤلفه اصلی است: مکانیزم‌های مدیریتی، پویایی محیط، پتانسیل آموزش، عوامل فردی، عوامل سازمانی، سازمان پاسخگو، انتقال یادگیری، بسترهای فرهنگی و فرهنگ انتقال یادگیری. تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل مفهومی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است ( $RMSEA < 0.1$ ). مقدار کای دو به درجه آزادی ( $3 >$ ). همچنین، مشخص شد که مکانیزم‌های مدیریتی، حمایت سازمانی و جو یادگیری، تأثیر چشمگیری بر یادگیری فراگیر محور کارکنان دارند. این پژوهش نشان داد که یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان نیازمند یک رویکرد چندبعدی است که ترکیبی از حمایت‌های مدیریتی، سیاست‌های آموزشی، فرهنگ یادگیری و ابزارهای فناورانه باشد. سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری این مدل، یادگیری مداوم را در ساختار خود نهادینه کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که مدیران از فناوری‌های نوین برای تسهیل فرآیند یادگیری کارکنان استفاده کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۶

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۷/۰۳

## کلیدواژه‌ها

یادگیری فراگیر محور، توسعه کارکنان، مدل یادگیری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، آموزش سازمانی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

## شیوه ارجاع دهی:

خداپرست، سیمیه، نامی، گلنوم، و ذاکری، مختار. (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان (مورد مطالعه شرکت عملیات غیرصنعتی بازارگاد). پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۳)، ۳۱-۱.

## نویسنده مسئول:

دکتر گلنوم نامی

پست الکترونیکی: knami88@gmail.com

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دنیای امروز، یادگیری و توسعه کارکنان به عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی مورد توجه قرار گرفته است. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به دنبال پیاده‌سازی مدل‌های آموزشی نوین هستند که نه تنها فراگیر و جامع باشند، بلکه بتوانند نیازهای متنوع کارکنان را در سطوح مختلف برآورده سازند. طراحی یک الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در سازمان‌های بزرگ و پیچیده، مستلزم درک عمیق از نیازهای یادگیری، چالش‌های اجرایی و همچنین بررسی تأثیر فناوری‌های نوین، تغییرات فرهنگی و سیاست‌های سازمانی بر فرآیند یادگیری است (1). یادگیری سازمانی، به ویژه در محیط‌های کاری پیچیده، نیازمند اتخاذ رویکردهای نوینی است که بتوانند مشارکت تمامی کارکنان را تضمین کنند. مفهوم یادگیری فراگیر محور و جامع به این موضوع اشاره دارد که کلیه کارکنان، صرف‌نظر از موقعیت شغلی، سطح تحصیلات، جنسیت یا دیگر متغیرهای فردی، به فرصت‌های یادگیری برابر و مؤثر دسترسی داشته باشند. این موضوع ارتباط تنگاتنگی با مفاهیمی نظیر عدالت آموزشی (2)، برابری فرصت‌های یادگیری در محیط‌های کاری (3) و چالش‌های پیش روی گروه‌های خاص در فرآیند یادگیری دارد (4). با توجه به اهمیت این موضوع، در این پژوهش به طراحی الگویی پرداخته می‌شود که بتواند نیازهای یادگیری را در سازمان عملیات غیرصنعتی بازارگاد پوشش داده و چارچوبی مناسب برای توسعه منابع انسانی ارائه دهد.

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران سازمانی، ایجاد یک بستر یادگیری است که بتواند توسعه حرفه‌ای و رشد مهارت‌های کارکنان را تسهیل کند. یادگیری سازمانی از دیرباز به‌عنوان یک عنصر کلیدی در رشد و توسعه منابع انسانی شناخته شده است و تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که سرمایه‌گذاری بیشتری بر روی برنامه‌های یادگیری کارکنان دارند، از نظر بهره‌وری و نوآوری در سطح بالاتری قرار می‌گیرند (4). با این حال، یکی از چالش‌های اصلی در اجرای برنامه‌های یادگیری، اطمینان از این است که همه کارکنان بدون تبعیض و با در نظر گرفتن نیازهای خاص خود، به این فرآیند دسترسی داشته باشند (5). یادگیری فراگیر محور سازمانی با بهره‌گیری از مدل‌های مشارکتی، رویکردهای یادگیری ترکیبی و استفاده از فناوری‌های نوین، تلاش دارد تا این چالش‌ها را کاهش داده و فرصت‌های یادگیری را برای تمامی کارکنان فراهم سازد (1). همچنین، ایجاد یک سازمان یادگیرنده، نیازمند فرهنگ‌سازی و تغییرات بنیادین در سیاست‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی است (6). در این راستا، عواملی همچون توانمندسازی کارکنان، توسعه مهارت‌های نرم، و ایجاد ساختارهای حمایتی در سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق این اهداف ایفا می‌کنند (7).

پیاده‌سازی یادگیری فراگیر محور و جامع در محیط‌های سازمانی با چالش‌های متعددی مواجه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، نگرش‌های سنتی در سازمان‌ها است که یادگیری را یک فرآیند محدود به آموزش رسمی و کلاس‌های حضوری می‌دانند. درحالی‌که پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که برای ارتقای کیفیت یادگیری در سازمان‌ها، باید از روش‌های متنوع و پویا نظیر یادگیری خودراهبر، یادگیری اجتماعی و مدل‌های ترکیبی استفاده شود (8). علاوه بر این، عدالت آموزشی و برابری در دسترسی به فرصت‌های

یادگیری نیز یکی دیگر از چالش‌های اصلی سازمان‌ها است. بسیاری از کارکنان، به دلیل محدودیت‌های زمانی، مسئولیت‌های خانوادگی، یا عدم دسترسی به منابع آموزشی مناسب، از برنامه‌های یادگیری سازمانی بهره‌مند نمی‌شوند (9). بنابراین، طراحی الگوهایی که بتوانند به‌طور انعطاف‌پذیر این چالش‌ها را مدیریت کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است (10). چالش دیگر، تفاوت‌های فردی و نیازهای متنوع کارکنان است. به عنوان مثال، گروه‌های خاصی از کارکنان نظیر افراد دارای معلولیت، زنان، یا افراد با پیشینه‌های فرهنگی متفاوت، ممکن است به سبک‌های یادگیری و روش‌های آموزشی خاصی نیاز داشته باشند (11). لذا، سازمان‌ها باید استراتژی‌هایی را برای ایجاد محیط‌های یادگیری فراگیر که نیازهای این گروه‌ها را نیز پوشش دهند، طراحی کنند (12).

تحولات فناوری در دهه‌های اخیر، تأثیر بسزایی در توسعه یادگیری سازمانی داشته است. فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی، یادگیری ماشینی، و سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS) به سازمان‌ها کمک کرده‌اند تا برنامه‌های آموزشی خود را کارآمدتر، انعطاف‌پذیرتر، و شخصی‌سازی‌شده‌تر طراحی کنند (13). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از فناوری‌های آموزشی می‌تواند به بهبود کیفیت یادگیری، افزایش میزان تعامل و مشارکت کارکنان، و کاهش موانع یادگیری کمک کند (14). همچنین، فناوری‌های یادگیری می‌توانند نقش مهمی در ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان ایفا کنند. به‌عنوان مثال، استفاده از ابزارهای یادگیری دیجیتال می‌تواند امکان دسترسی به آموزش را برای کارکنانی که در مناطق جغرافیایی دورافتاده کار می‌کنند، فراهم سازد (15). علاوه بر این، فناوری‌های کم‌کد (low-code) و سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، امکان طراحی برنامه‌های یادگیری سفارشی را فراهم کرده و به کارکنان اجازه می‌دهند تا با توجه به نیازها و علایق شخصی خود، مسیر یادگیری مناسب را انتخاب کنند (16).

برای تحقق یادگیری فراگیر محور در سازمان‌ها، نیاز به سیاست‌های حمایتی و چارچوب‌های مدیریتی قوی وجود دارد. سیاست‌های سازمانی که به توسعه آموزش و یادگیری کارکنان اهمیت می‌دهند، می‌توانند به شکل‌گیری فرهنگ یادگیری مستمر کمک کرده و باعث افزایش انگیزه کارکنان برای مشارکت در برنامه‌های آموزشی شوند (17). همچنین، ایجاد ساختارهای حمایتی مانند برنامه‌های مشاوره آموزشی، ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری، و ارائه فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر، می‌تواند نقش مهمی در موفقیت این رویکرد داشته باشد (18). در این راستا، سازمان‌ها باید به ایجاد محیط‌هایی بپردازند که در آن‌ها عدالت، تنوع و شمول در فرآیند یادگیری رعایت شود (19). به‌عنوان مثال، اجرای برنامه‌های آموزشی که به نیازهای خاص گروه‌های مختلف توجه داشته باشد، می‌تواند از ایجاد نابرابری‌های آموزشی جلوگیری کرده و فرهنگ یادگیری را در سازمان‌ها تقویت کند (20).

با توجه به اهمیت یادگیری در توسعه منابع انسانی، طراحی یک الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای عملکرد سازمانی ایفا کند. این پژوهش با هدف ارائه الگویی جامع برای پیاده‌سازی یادگیری سازمانی در شرکت عملیات غیرصنعتی بازارگاد انجام شد.



## روش پژوهش

پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در شرکت عملیات غیرصنعتی بازارگاد با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و از نظر شیوه اجرا، توصیفی-تحلیلی و اکتشافی محسوب می‌شود. رویکرد پژوهش آمیخته، به دلیل امکان ترکیب روش‌های کمی و کیفی، برای دستیابی به شناخت جامع از پدیده مورد مطالعه انتخاب شده است. پژوهش در دو مرحله کیفی و کمی انجام شد که در بخش کیفی از تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مولفه‌های اساسی یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان استفاده شد و در بخش کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته برای اعتبارسنجی مدل پیشنهادی طراحی و اجرا گردید.

در مرحله کیفی، جامعه آماری پژوهش شامل متخصصان و خبرگان حوزه آموزش، مدیریت و توسعه منابع انسانی بود. به منظور گردآوری داده‌های کیفی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته‌ای با ۲۲ نفر از این متخصصان انجام شد. فرآیند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، به این معنا که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه پیدا کرد که داده‌های جدیدی استخراج نشد و یافته‌های جدیدی به دست نیامد. نمونه‌گیری در این مرحله به شیوه غیرتصادفی و هدفمند انجام شد و برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری گلوله برفی بهره گرفته شد. معیار انتخاب متخصصان شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۱۵ سال تجربه در حوزه‌های آموزش، مدیریت یا توسعه منابع انسانی بود. داده‌های گردآوری شده در این مرحله با روش تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفت و کدگذاری در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای افزایش دقت و اعتبار کدگذاری‌ها، از نظرات خبرگان، راهنماها و متخصصان در این حوزه بهره گرفته شد.

پس از استخراج مولفه‌های اساسی در بخش کیفی، مرحله کمی پژوهش به منظور بررسی میزان اعتبار مدل پیشنهادی آغاز شد. جامعه آماری در این مرحله شامل کلیه مدیران و کارکنان شرکت عملیات غیرصنعتی بازارگاد بود که بر اساس آمار موجود تعداد آنها ۱۲۶۵ نفر بود. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه مورد نیاز برای اجرای پژوهش کمی برابر با ۲۹۵ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این بخش از نوع طبقه‌ای-نسبتی بود تا اطمینان حاصل شود که نمونه انتخابی به درستی نمایانگر کل جامعه آماری است. در این روش، شرکت‌کنندگان از بخش‌های مختلف سازمان به نسبت تعدادشان انتخاب شدند و داده‌ها به صورت تصادفی از میان کارکنان هر بخش گردآوری شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود که بر اساس یافته‌های بخش کیفی طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۱۱۰ گویه در ۹ مولفه اصلی و ۲۵ مولفه فرعی بود و با استفاده از طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (خیلی کم تا خیلی زیاد) میزان اهمیت و اثرگذاری هر یک از عوامل مرتبط با یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان را ارزیابی کرد. برای ارزیابی روایی

پرسشنامه، از روش اعتبار محتوا و نظر خبرگان استفاده شد و برای پایایی، یک مطالعه آزمایشی با ۳۰ نفر از جامعه آماری انجام گرفت. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد و پس از تأیید، پرسشنامه در نمونه اصلی توزیع شد. تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام شد. در بخش کیفی، تحلیل محتوای مصاحبه‌ها با استفاده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و یافته‌های کلیدی در قالب مفاهیم و مقوله‌های اصلی طبقه‌بندی شدند. در بخش کمی، داده‌های گردآوری شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نرمال بودن داده‌ها بررسی شد و سپس آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای ارزیابی وضعیت موجود توسعه یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در شرکت اجرا شد. علاوه بر این، برای اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده گردید.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته منجر به شناسایی مولفه‌ها و ابعاد کلیدی یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان گردید که مبنای تدوین پرسشنامه پژوهش قرار گرفت. در این راستا، یافته‌های کیفی به گونه‌ای سازماندهی شدند که مولفه‌های اصلی مورد بررسی از جنبه‌های مدیریتی، محیطی، آموزشی، فردی، سازمانی، پاسخگویی، انتقال یادگیری و ابعاد فرهنگی تشکیل شده و هر یک شامل زیرمجموعه‌هایی با تعداد سوالات معین بودند. در ادامه، جدول ۱ نتایج به‌دست آمده از این مرحله را نشان می‌دهد:

جدول ۱. نتایج تحلیل کیفی و تدوین پرسشنامه

شماره سوالات	تعداد سوالات	مولفه‌های فرعی	مولفه اصلی
۱-۳	۳	مدیریت مسیر شغلی	مکانیزم‌های مدیریتی
۴-۸	۵	مدیریت عملکرد	
۹-۱۳	۵	قوانین و مقررات	
۱-۱۳	۱۳	کل	
۱۴-۱۶	۳	فرصت‌های کاربرد	پویایی محیط
۱۷-۲۰	۴	ارتقاء تعاملات علمی	
۲۱-۲۳	۳	توجه به جایگاه واحد آموزش	
۱۴-۲۳	۱۰	کل	
۲۴-۲۷	۴	سیاست‌ها و قوانین سازمانی	پتانسیل آموزش
۲۸-۳۰	۳	جایگاه سازمانی آموزش	
۳۱-۳۴	۴	ویژگی‌های شغلی	
۲۴-۳۴	۱۱	کل	
۳۵-۳۹	۵	کاهش فرسودگی شغلی	عامل فردی
۴۰-۴۴	۵	توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان	
۳۵-۴۴	۱۰	کل	
۴۵-۴۸	۴	آموزش‌های سازمانی	عامل‌های سازمانی

۴۹-۵۳	۵	موفقیت سازمانی	
۴۵-۵۳	۹	کل	
۵۴-۵۷	۴	ساختار سازمانی	سازمان پاسخگو
۵۸-۶۲	۵	قابلیت‌های سازمانی	
۶۳-۶۵	۳	منابع مالی و کالبدی	
۵۴-۶۵	۱۲	کل	
۶۶-۶۹	۴	حمایت سازمانی	انتقال یادگیری
۷۰-۷۲	۳	شایستگی مدیران	
۷۳-۷۸	۶	جو انتقال یادگیری	
۶۶-۷۸	۱۳	کل	
۷۹-۸۲	۴	فرهنگ تسهیم دانش	بسترهای فرهنگی
۸۳-۸۸	۶	فرهنگ تعالی‌مداری	
۸۹-۹۳	۵	فرهنگ گشودگی	
۷۹-۹۳	۱۵	کل	
۹۴-۹۹	۶	توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی	فرهنگ انتقال یادگیری
۱۰۰-۱۰۵	۶	نهادینه‌سازی تجربه سازمانی	
۱۰۶-۱۱۱	۶	توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی	
۹۴-۱۱۱	۱۸	کل	

یافته‌های کیفی نشان داد که مولفه‌های مدیریتی با تمرکز بر مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و قوانین و مقررات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده‌اند؛ به گونه‌ای که این ابعاد مجموعاً ۱۳ سوال از پرسشنامه نهایی را تشکیل داده‌اند. همچنین، ابعاد مربوط به پویایی محیط با شناسایی فرصت‌های کاربرد، ارتقاء تعاملات علمی و توجه به جایگاه واحد آموزش، ۱۰ سوال را پوشش داده‌اند که نشان‌دهنده اهمیت تأثیر محیط بر فرآیند یادگیری می‌باشد. در حوزه پتانسیل آموزش، سیاست‌ها و قوانین سازمانی، جایگاه سازمانی آموزش و ویژگی‌های شغلی با ۱۱ سوال، نقشی اساسی در فراهم کردن بستری مناسب برای یادگیری داشته‌اند. علاوه بر این، عوامل فردی نظیر کاهش فرسودگی شغلی و توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان که در مجموع ۱۰ سوال مطرح شده‌اند، اهمیت بالایی در ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان داشته‌اند. از سوی دیگر، مولفه‌های مربوط به عامل‌های سازمانی و سازمان پاسخگو با توجه به نقش آموزش‌های سازمانی، موفقیت سازمانی، ساختار و قابلیت‌های سازمانی و نیز منابع مالی و کالبدی، به ترتیب ۹ و ۱۲ سوال را پوشش داده‌اند که نشان از اهمیت هماهنگی بین ساختار سازمانی و منابع موجود در حمایت از یادگیری دارد. همچنین، انتقال یادگیری با ابعادی همچون حمایت سازمانی، شایستگی مدیران و جو انتقال یادگیری (۱۳ سوال) به عنوان عاملی کلیدی در تضمین بهره‌وری از دانش‌های به‌دست‌آمده شناخته شد. در نهایت، بسترهای فرهنگی و فرهنگ انتقال یادگیری با ۱۵ و ۱۸ سوال به ترتیب، ابعاد مهم فرهنگی را در فرآیند یادگیری فراگیر محور و جامع منعکس می‌کنند. این ساختار دقیق و جامع پرسشنامه، تضمین می‌کند که تمامی ابعاد مؤثر بر توسعه‌ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان، از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان در حوزه آموزش و مدیریت، به شکل کامل مورد بررسی قرار گیرند.

نتایج حاصل از تحلیل جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۹۵.۳ درصد از شرکت‌کنندگان را مردان و ۴.۷ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر توزیع سنی، کمترین میزان فراوانی در گروه سنی ۵۰ سال و بالاتر (۱.۴ درصد) مشاهده شد، در حالی که بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۸.۱ درصد) بود. در رابطه با سطح تحصیلات، ۴۹.۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق دیپلم بودند که بیشترین سهم را به خود اختصاص دادند، در حالی که کمترین میزان تحصیلات مربوط به افراد دارای مدرک دکتری با ۰.۳ درصد بود. وضعیت تأهل نشان داد که ۸۱.۰ درصد از شرکت‌کنندگان متأهل و ۳.۱ درصد از آن‌ها دارای وضعیت فوت همسر بودند. از نظر سابقه کاری، بیشترین میزان سابقه کاری در بازه ۶ تا ۱۰ سال قرار داشت که ۴۸.۵ درصد از پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شد، در حالی که کمترین میزان سابقه کاری مربوط به گروه ۲۶ تا ۳۰ سال با ۰.۷ درصد گزارش شد.

جهت بررسی پایایی و روایی ابزار اندازه‌گیری، از شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد. نتایج نشان داد که ضریب همبستگی سوالات با نمره کل پرسشنامه در تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۳ و پایایی هر سؤال بیش از ۰.۵ بود که نشان‌دهنده دقت کافی سوالات در سنجش ابعاد و مولفه‌های یادگیری فراگیر محور است. علاوه بر این، آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۶ و پایایی مرکب نیز بیش از ۰.۷ گزارش شد که بیانگر پایایی مناسب ابزار پژوهش در سنجش متغیرهای مورد بررسی می‌باشد.

## جدول ۲. نتایج پایایی و روایی همگرایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	AVE	CR
مکانیزم‌های مدیریتی	۰.۷۵	۰.۵۳	۰.۷۷
پویایی محیط	۰.۸۰	۰.۵۴	۰.۷۸
پتانسیل آموزش	۰.۸۷	۰.۵۳	۰.۷۷
عامل‌های فردی	۰.۷۶	۱.۱۱	۰.۷۱
عامل‌های سازمانی	۰.۸۸	۱.۰۰	۰.۶۷
سازمان پاسخگو	۰.۷۹	۰.۵۰	۰.۷۵
انتقال یادگیری	۰.۷۵	۰.۴۹	۰.۷۴
بسترهای فرهنگی	۰.۷۱	۰.۵۱	۰.۷۶
فرهنگ انتقال یادگیری	۰.۷۶	۰.۵۱	۰.۷۶

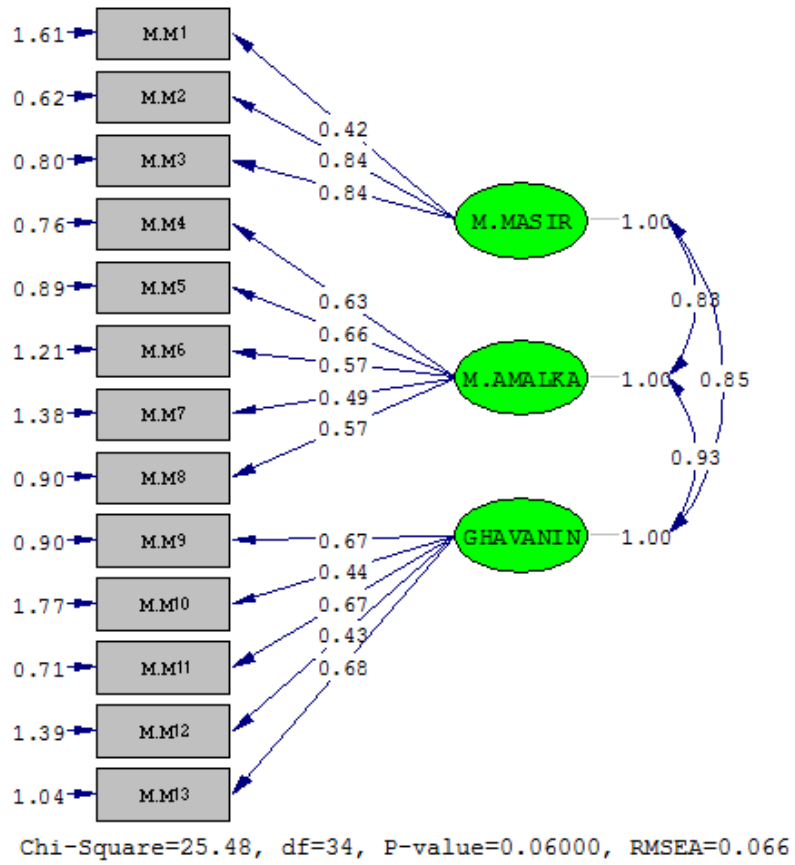
به منظور بررسی روایی همگرا، معیار  $AVE > 0.5$  مورد ارزیابی قرار گرفت که نشان داد تمامی مؤلفه‌ها از حد مطلوب روایی همگرا برخوردارند. همچنین مقدار  $CR > AVE$  برای تمامی متغیرها برقرار بود که تأیید دیگری بر روایی ابزار اندازه‌گیری است. علاوه بر این، جهت تحلیل اعتبار تشخیصی و بررسی همبستگی‌های جزئی میان شاخص‌های یک سازه و سایر سازه‌ها، از معیار Fornell-Larcker استفاده شد. این معیار نشان داد که مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس همبستگی، از مقادیر مربوط به سایر سازه‌ها در همان ستون بیشتر است، که نشان‌دهنده اعتبار تشخیصی مناسب مدل می‌باشد. نتایج در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۳. نتایج آزمون فورنل-لارکر

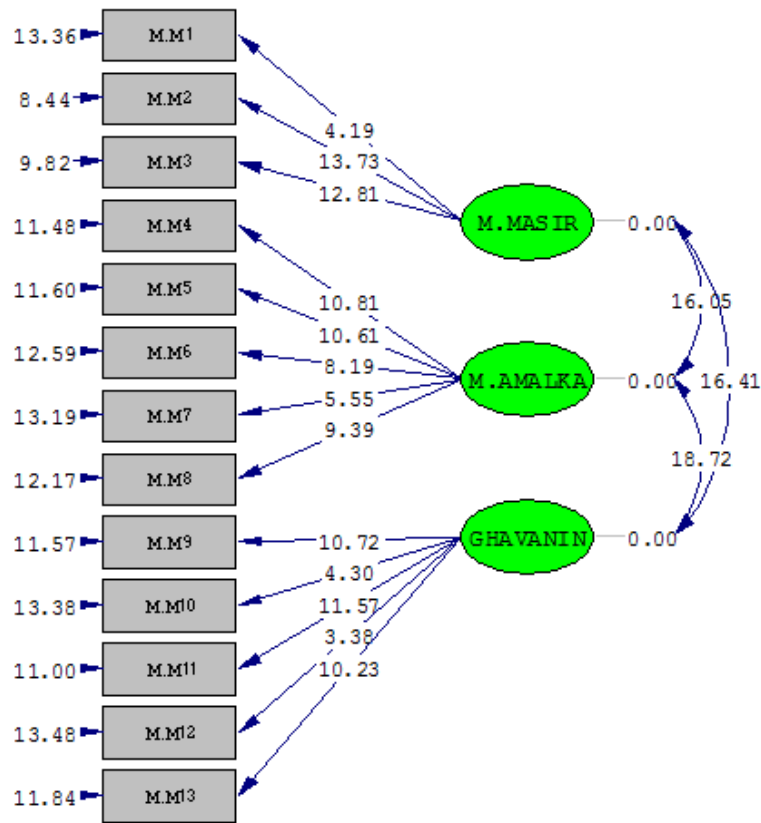
متغیر	مکانیزم‌های مدیریتی	پویایی محیط	پتانسیل آموزش	عامل‌های فردی	عامل‌های سازمانی	سازمان پاسخگو	انتقال یادگیری	بسترهای فرهنگی	فرهنگ انتقال یادگیری
مکانیزم‌های مدیریتی	۰.۷۱	۰.۶۳	۰.۵۳	۰.۴۵	۰.۸۵	۰.۴۴	۰.۷۰	۰.۷۲	۰.۶۵
پویایی محیط	۰.۶۳	۰.۸۶	۰.۷۲	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۵۷	۰.۴۰	۰.۶۷	۰.۶۳
پتانسیل آموزش	۰.۵۳	۰.۷۲	۰.۷۶	۰.۶۶	۰.۵۷	۰.۳۸	۰.۴۹	۰.۶۳	۰.۶۶
عامل‌های فردی	۰.۴۵	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۷۷	۰.۴۹	۰.۷۷	۰.۶۶	۰.۵۴	۰.۴۵
عامل‌های سازمانی	۰.۸۵	۰.۶۶	۰.۵۷	۰.۴۹	۰.۶۷	۰.۵۲	۰.۴۹	۰.۶۲	۰.۴۹
سازمان پاسخگو	۰.۴۴	۰.۵۷	۰.۳۸	۰.۷۷	۰.۵۲	۰.۵۴	۰.۶۶	۰.۴۹	۰.۶۶
انتقال یادگیری	۰.۷۰	۰.۴۰	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۴۵	۰.۶۶	۰.۴۵
بسترهای فرهنگی	۰.۷۲	۰.۶۷	۰.۶۳	۰.۵۴	۰.۶۲	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۴۹	۰.۶۳
فرهنگ انتقال یادگیری	۰.۶۵	۰.۶۳	۰.۶۶	۰.۴۵	۰.۴۹	۰.۶۶	۰.۴۵	۰.۶۳	۰.۸۶

همان‌طور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوطه بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل ما دارای اعتبار تشخیصی مناسبی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر ۹ عامل، هدف پرسشنامه را که ابعاد و مولفه‌های یادگیری فراگیر محور است، برآورد می‌کند (روایی همگرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند، لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند (روایی واگرا).

برای مدل تحلیل عاملی تأییدی مکانیزم‌های مدیریتی، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری ارائه شده است. این مدل شامل مکانیزم‌های مدیریتی می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نشان‌دهنده میزان تأثیر هر یک از آن‌ها است. شاخص‌های برازش مدل با توجه به شکل زیر حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری مکانیزم‌های مدیریتی است. مقدار RMSEA برابر ۰.۰۶۶ گزارش شده که با توجه به این که کمتر از ۰.۱ است، نشان‌دهنده میانگین مجذور خطای مناسب مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد که نشان از برازش مطلوب مدل دارد.



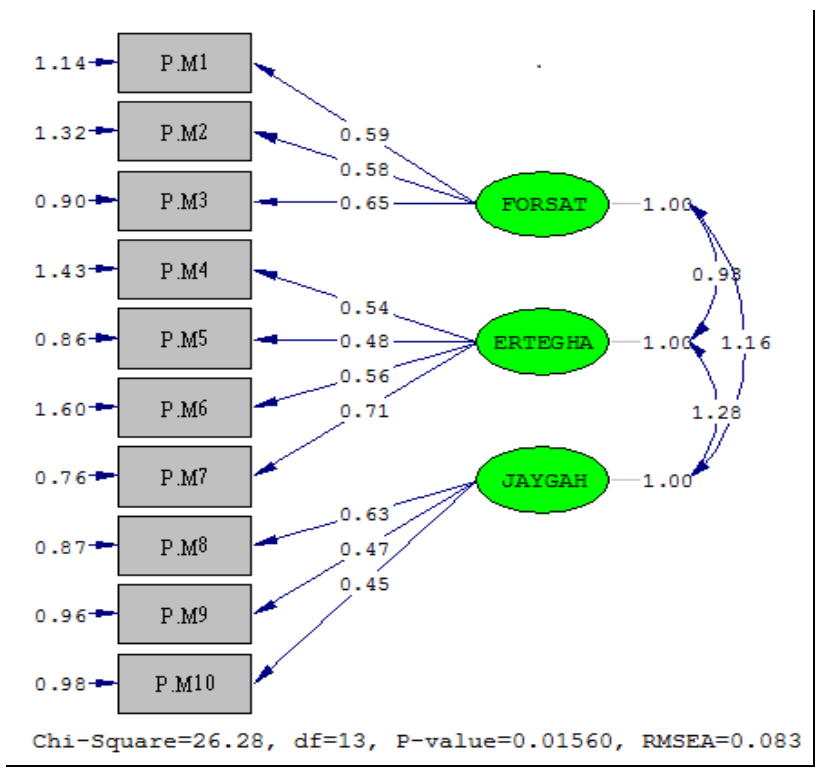
شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی مکانیزم‌های مدیریتی (مقادیر استاندارد)



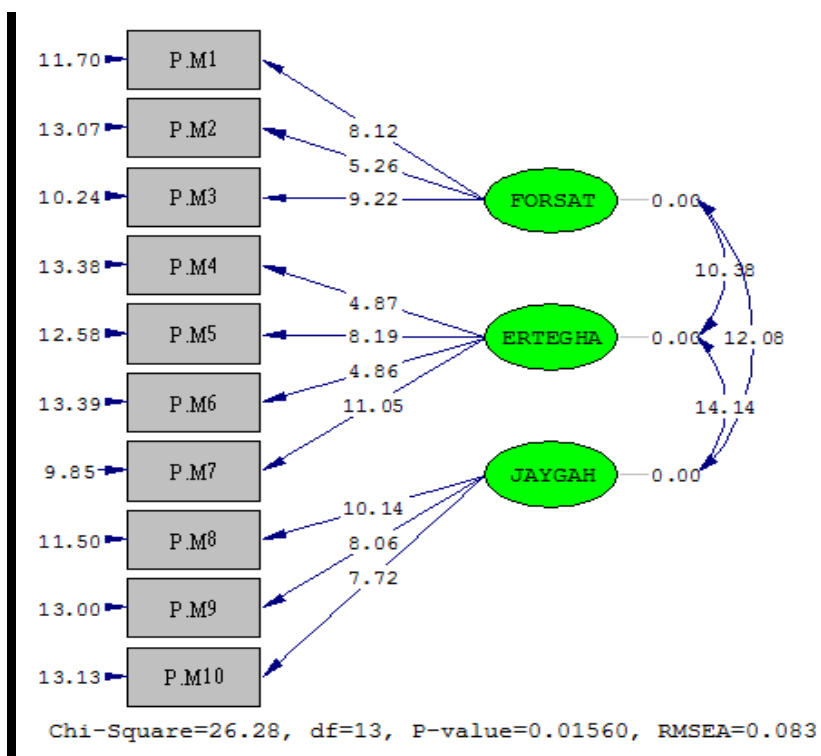
Chi-Square=25.48, df=34, P-value=0.06000, RMSEA=0.066

شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مکانیزم‌های مدیریتی (مقادیر t)

برای مدل تحلیل عاملی تأییدی پویایی محیط، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری ارائه شده است. این مدل شامل پویایی محیط می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها مقدار بار عاملی متغیرها را نشان داده و میزان ارتباط آن‌ها را تعیین می‌کند. شاخص‌های برازش مدل با توجه به شکل زیر، نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری پویایی محیط از برازش مناسبی برخوردار است. مقدار RMSEA برابر ۰.۰۸۳ گزارش شده که کمتر از ۰.۱ است و میانگین مجذور خطای مدل را در محدوده مناسب قرار می‌دهد. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است که نشان‌دهنده مناسب بودن ساختار مدل است.



شکل ۳. تحلیل عاملی تأییدی پویایی محیط (مقادیر استاندارد)

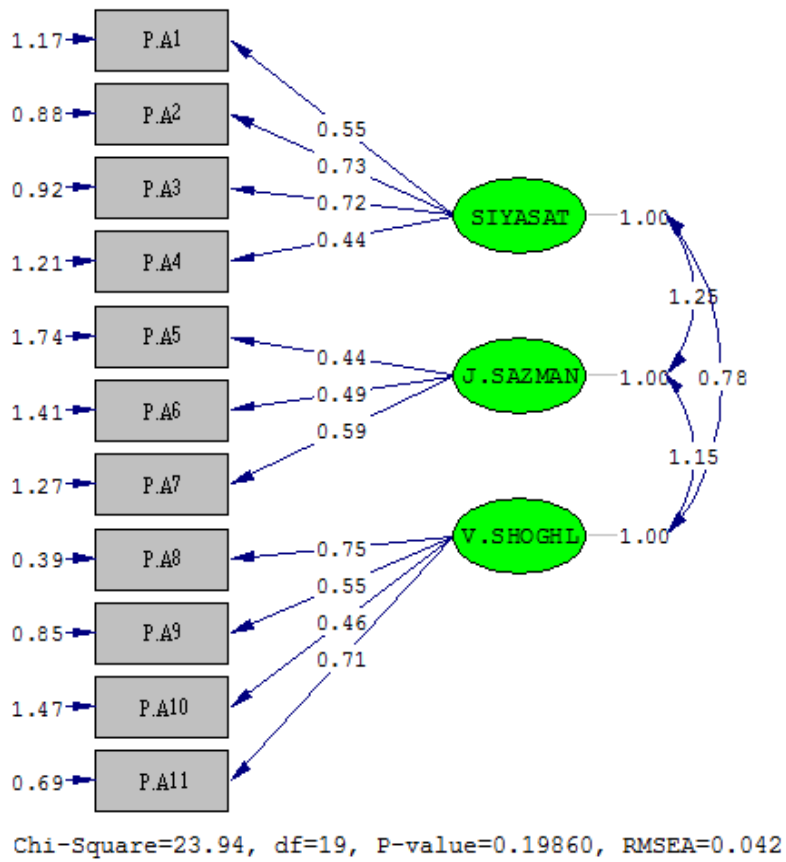


شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی پویایی محیط (مقادیر t)

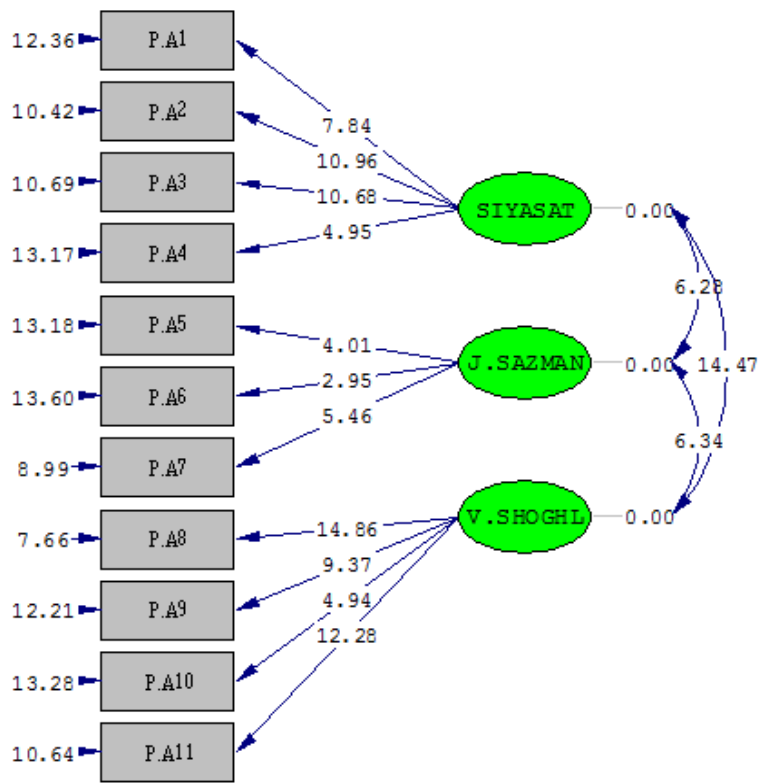
برای مدل تحلیل عاملی تأییدی پتانسیل آموزش، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری ارائه شده است. این مدل شامل پتانسیل آموزش است و بارهای عاملی به وضوح میزان ارتباط متغیرها را نشان می دهند. شاخص های برازش مدل



در شکل زیر مشاهده می‌شود که مقدار RMSEA برابر ۰.۰۴۲ گزارش شده است. این مقدار کمتر از ۰.۱ است که نشان از مناسب بودن مدل دارد. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ گزارش شده که مدل اندازه‌گیری را مورد تأیید قرار می‌دهد.



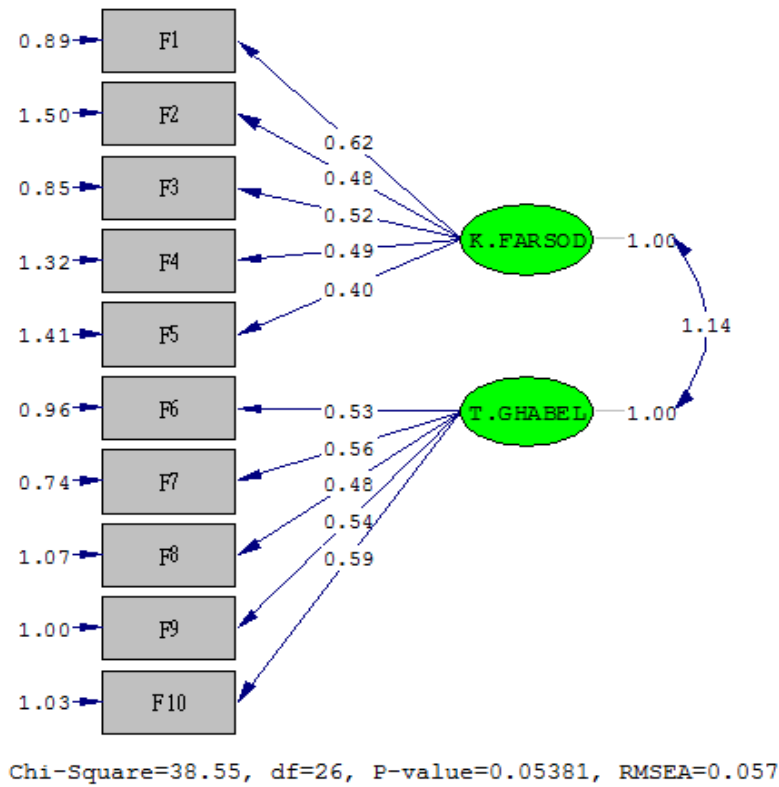
شکل ۵. تحلیل عاملی تأییدی پتانسیل آموزش (مقادیر استاندارد)



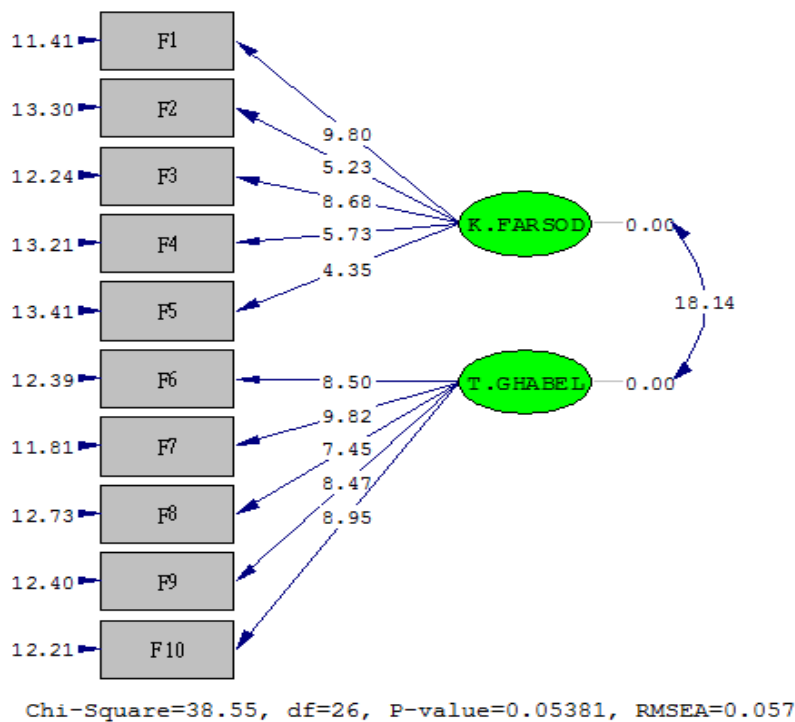
Chi-Square=23.94, df=19, P-value=0.19860, RMSEA=0.042

شکل ۶. تحلیل عاملی تأییدی پتانسیل آموزش (مقادیر t)

برای مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های فردی، مدل خروجی لیزرل شامل بارهای عاملی استاندارد شده و اعداد معنی‌داری می‌باشد. این مدل شامل عامل‌های فردی است که اعداد روی فلش‌ها مقدار بار عاملی متغیرها را نشان می‌دهند. بر اساس شاخص‌های برازش مدل در شکل زیر، مقدار RMSEA برابر ۰.۰۵۷ است که کمتر از ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است که مؤید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری می‌باشد.



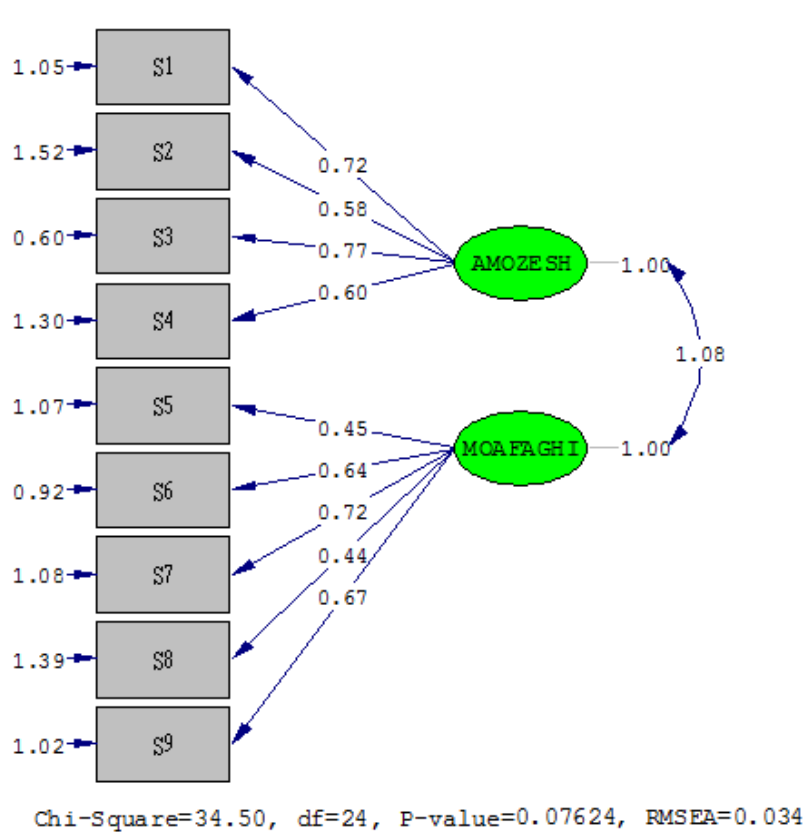
شکل ۷. تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های فردی (مقادیر استاندارد)



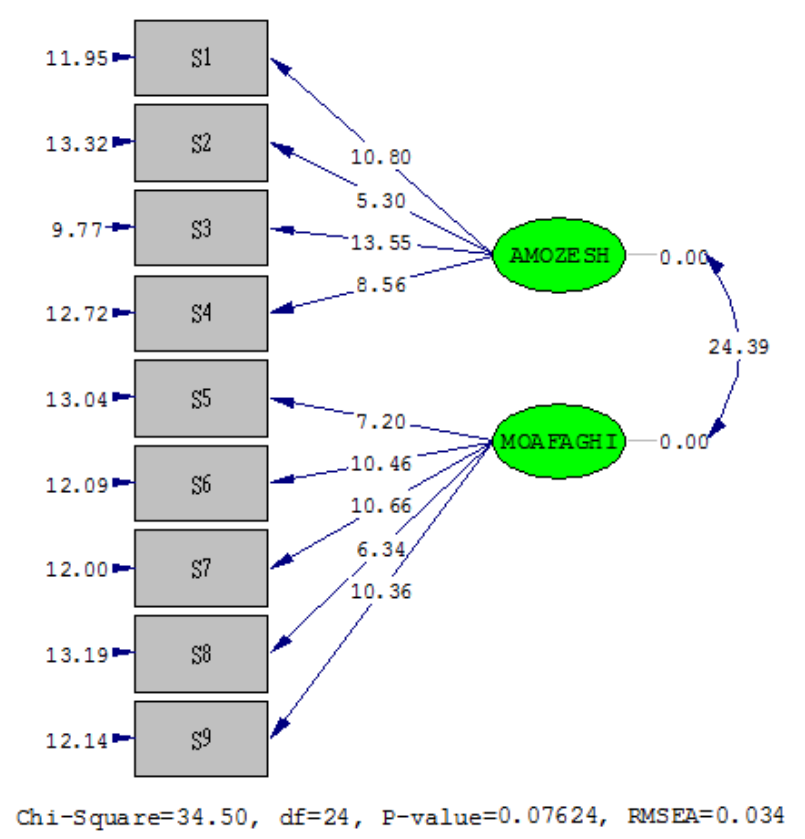
شکل ۸. تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های فردی (مقادیر t)

مدل تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های سازمانی با استفاده از خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی‌داری نمایش داده شده است. این مدل شامل عامل‌های سازمانی بوده و مقدار بارهای عاملی مشخص شده است. شاخص‌های برازش مدل

در شکل زیر، نشان‌دهنده مقدار RMSEA برابر ۰.۰۳۴ است که کمتر از ۰.۱ می‌باشد و بیانگر کیفیت بالای مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ گزارش شده که نشان می‌دهد مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

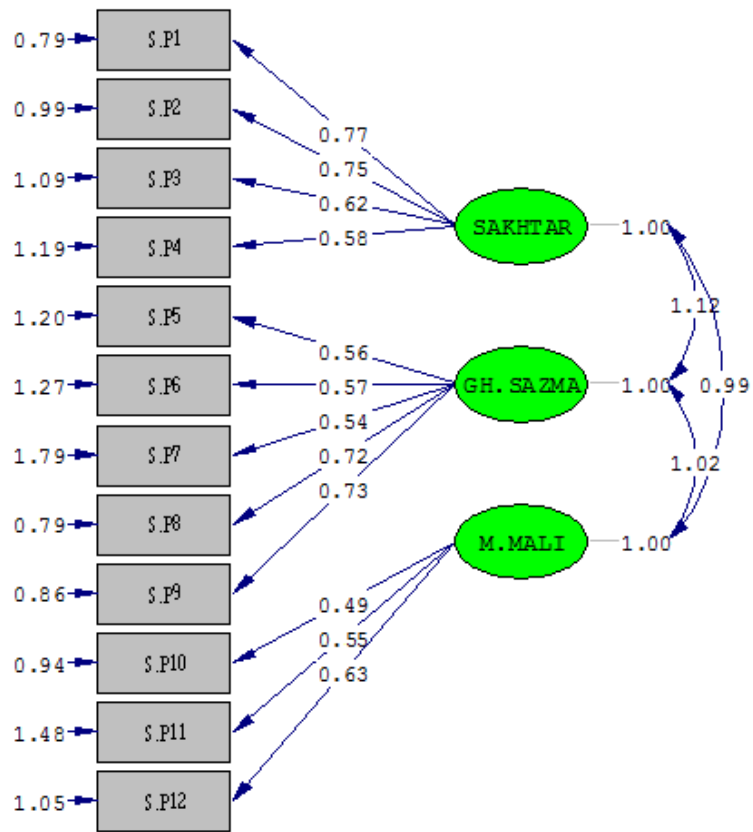


شکل ۹. تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های سازمانی (مقادیر استاندارد)



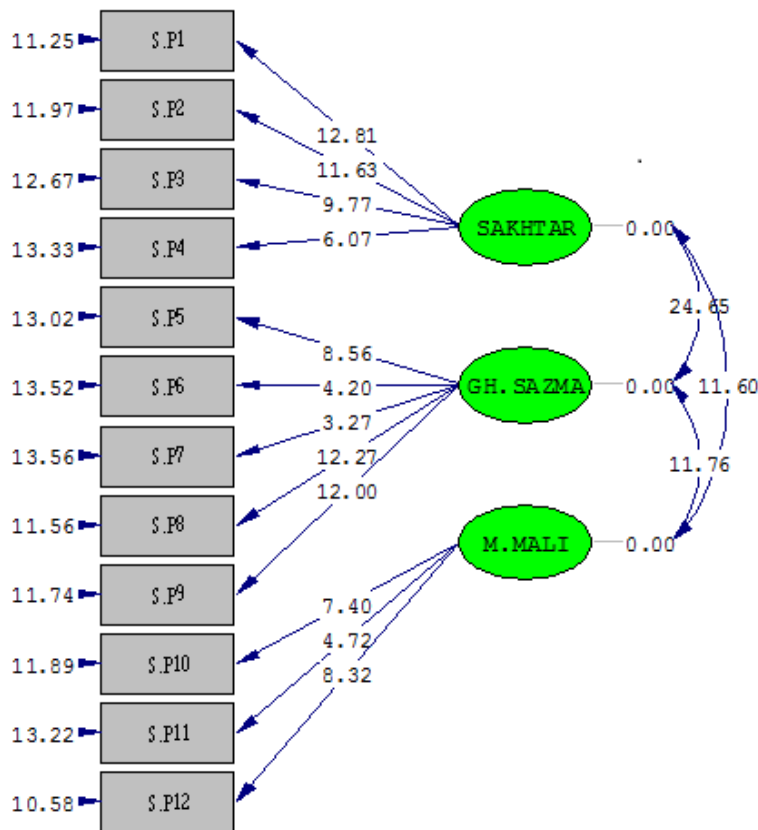
شکل ۱۰. تحلیل عاملی تأییدی عامل‌های سازمانی (مقادیر t)

مدل تحلیل عاملی تأییدی سازمان پاسخگو شامل بارهای عاملی استاندارد و اعداد معنی‌داری است که ارتباط میان متغیرهای مشاهده‌شده و متغیر پنهان را نشان می‌دهد. بر اساس شاخص‌های برازش مدل در شکل زیر، مقدار  $RMSEA$  برابر  $0.044$  است که کمتر از  $0.1$  می‌باشد و نشان از مناسب بودن مدل دارد. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از  $3$  است که مدل اندازه‌گیری را تأیید می‌کند.



Chi-Square=65.93, df=50, P-value=0.06487, RMSEA=0.044

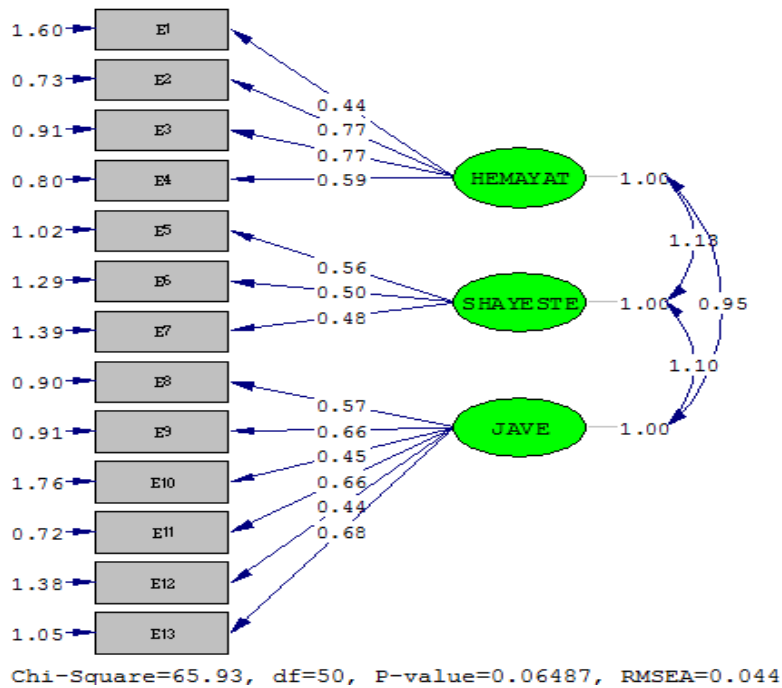
شکل ۱۱. تحلیل عاملی تأییدی سازمان پاسخگو (مقادیر استاندارد)



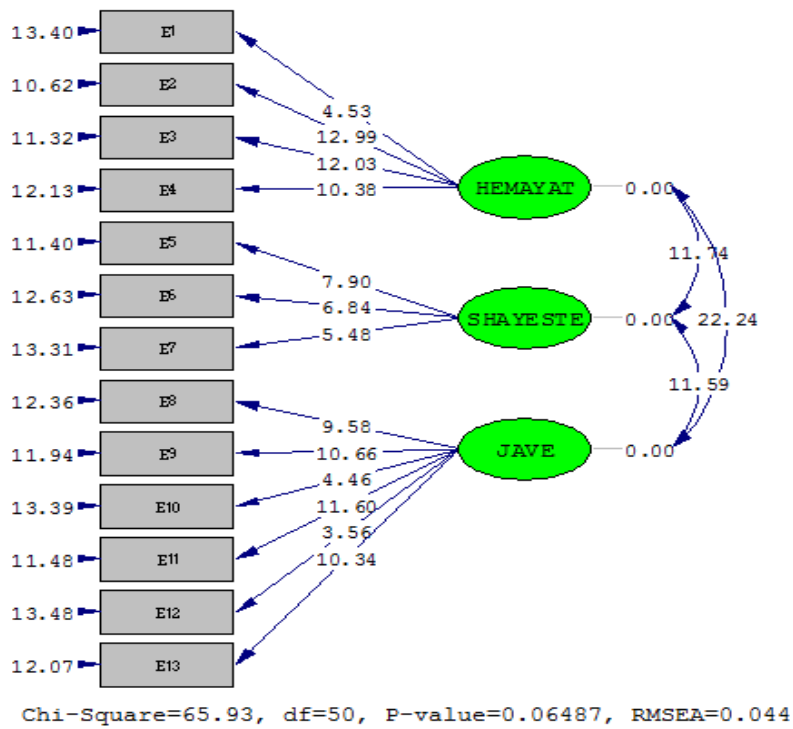
Chi-Square=65.93, df=50, P-value=0.06487, RMSEA=0.044

شکل ۱۲. تحلیل عاملی تأییدی سازمان پاسخگو (مقادیر t)

مدل تحلیل عاملی تأییدی انتقال یادگیری به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری ارائه شده است که مقدار بار عاملی متغیرها را نمایش می دهد. شاخص های برازش مدل در شکل زیر، مقدار RMSEA برابر ۰.۰۴۴ را نشان می دهد که کمتر از ۰.۱ بوده و نشان دهنده مناسب بودن مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ گزارش شده که نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه گیری انتقال یادگیری است.



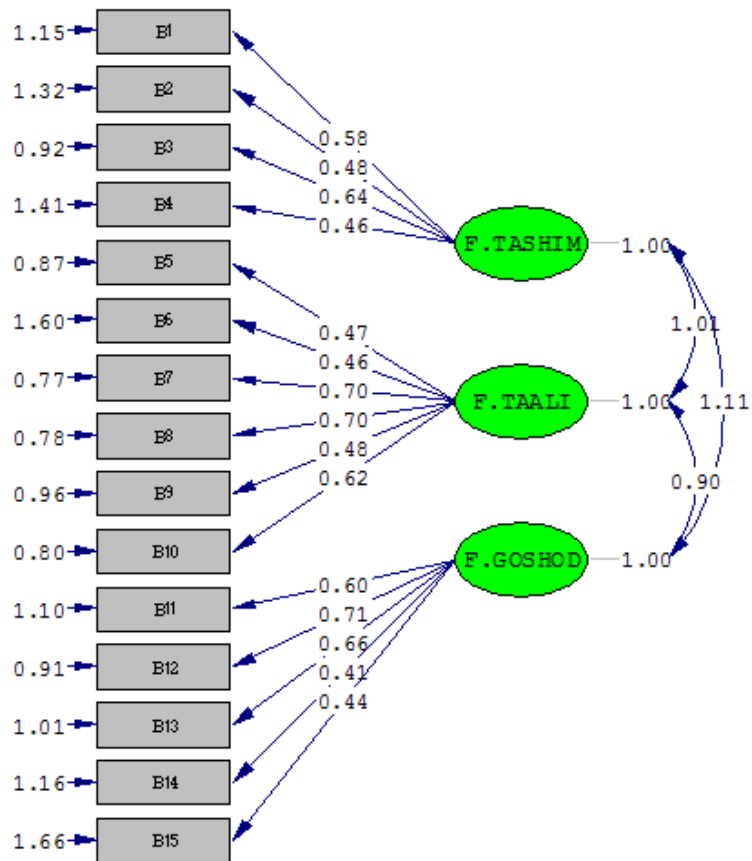
شکل ۱۳. تحلیل عاملی تأییدی انتقال یادگیری (مقادیر استاندارد)



شکل ۱۴. تحلیل عاملی تأییدی انتقال یادگیری (مقادیر t)

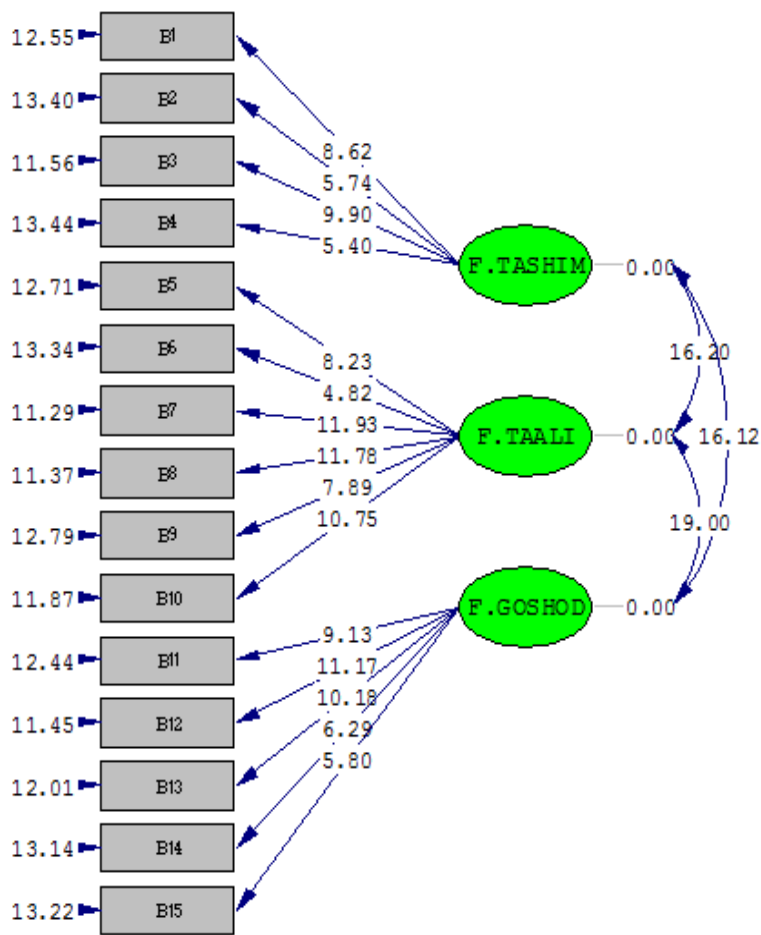
مدل تحلیل عاملی تأییدی بسترهای فرهنگی بر اساس خروجی لیزرل و تحلیل روابط میان متغیرها ارائه شده است. مقدار بارهای عاملی بر روی فلش‌ها نشان می‌دهد که متغیرهای مشاهده‌شده چگونه به متغیر پنهان مرتبط هستند. شاخص‌های برازش مدل در شکل زیر، مقدار RMSEA برابر ۰.۰۶۱ را نشان می‌دهد که کمتر از ۰.۱ بوده و نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ گزارش شده که تأییدکننده مناسب بودن مدل اندازه‌گیری بسترهای فرهنگی است.





Chi-Square=69.96, df=43, P-value=0.70579, RMSEA=0.061

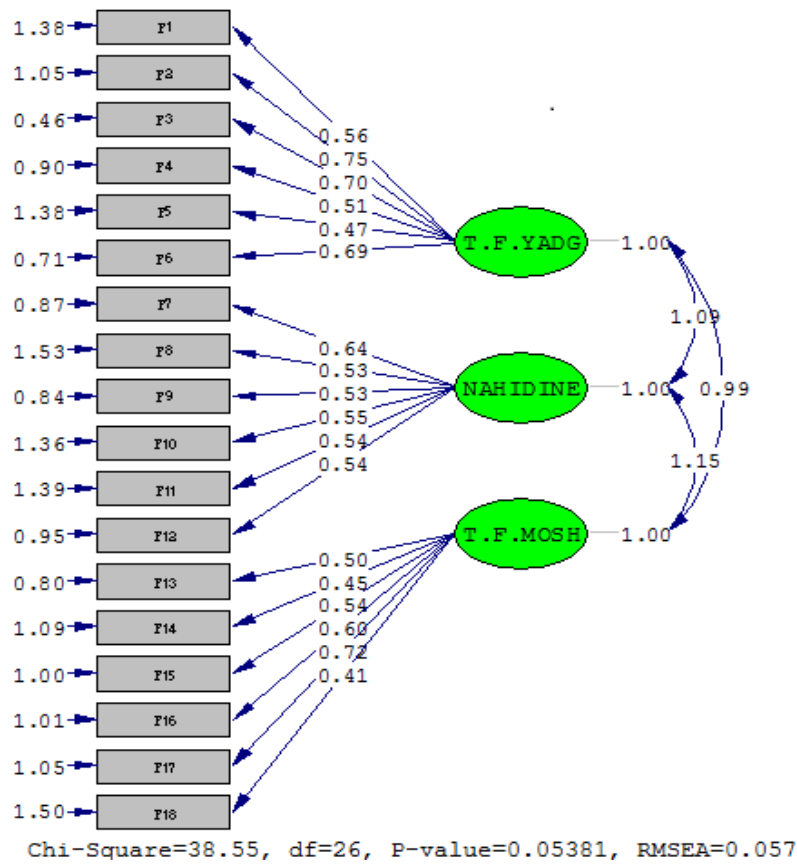
شکل ۱۵. تحلیل عاملی تأییدی بسترهای فرهنگی (مقادیر استاندارد)



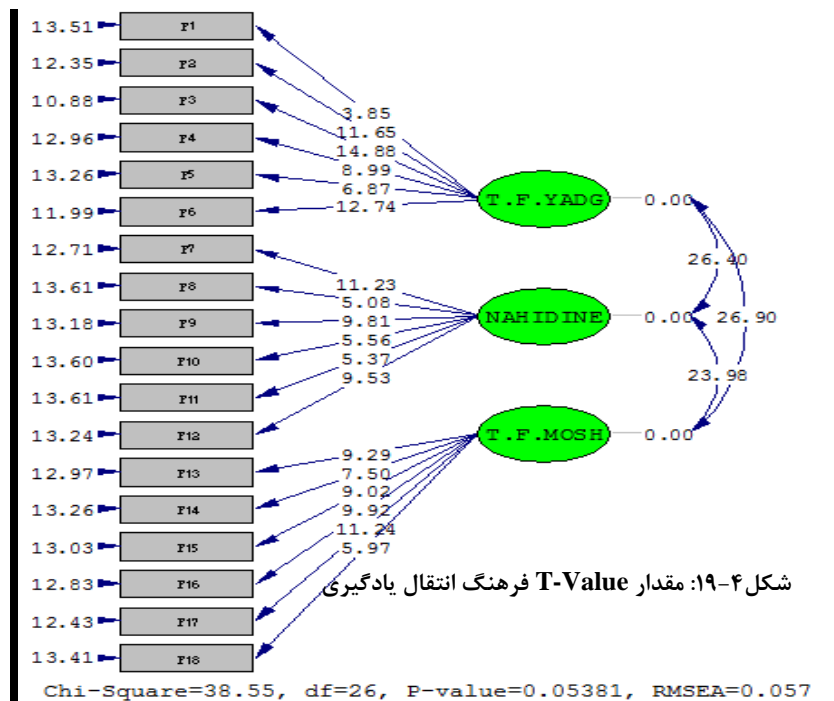
Chi-Square=69.96, df=43, P-value=0.70579, RMSEA=0.061

شکل ۱۶. تحلیل عاملی تأییدی بسترهای فرهنگی (مقادیر t)

برای مدل تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ انتقال یادگیری، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری ارائه شده است. این مدل شامل فرهنگ انتقال یادگیری است که بارهای عاملی مقدار ارتباط متغیرها را نمایش می دهد. شاخص های برازش مدل در شکل زیر، مقدار RMSEA برابر ۰.۰۵۷ را نشان می دهد که کمتر از ۰.۱ بوده و نشان دهنده مناسب بودن مدل است. همچنین، مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ گزارش شده که نشان دهنده برازش مناسب مدل اندازه گیری فرهنگ انتقال یادگیری است.



شکل ۱۶. تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ انتقال یادگیری (مقادیر استاندارد)



شکل ۱۷. تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ انتقال یادگیری (مقادیر t)

لازم به ذکر است که در این پژوهش میانگین وضعیت بعد تمامی ابعاد و مؤلفه‌های یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان به طور معناداری (در سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰۰) بالاتر از میانگین معیار (۳) گزارش شده است؛ اختلاف میانگین‌های به دست آمده نیز

نشانگر افزایش قابل ملاحظه در شاخص‌های مورد نظر می‌باشد. این یافته‌ها تأیید می‌کند که وضعیت موجود ابعاد مذکور از حد متوسط فراتر رفته و در سطح آماری معنادار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل توسعه‌ای طراحی شده برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان، از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار است و تمامی مؤلفه‌های مورد بررسی توانسته‌اند به درستی ابعاد یادگیری سازمانی را پوشش دهند. تحلیل داده‌های کیفی و کمی نشان داد که مکانیزم‌های مدیریتی، پویایی محیط، پتانسیل آموزش، عوامل فردی و سازمانی، پاسخگویی سازمانی، انتقال یادگیری، بسترهای فرهنگی و فرهنگ انتقال یادگیری، به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در شکل‌گیری یک مدل یادگیری سازمانی فراگیر محور و جامع عمل می‌کنند. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی این ابعاد دارای بار عاملی قابل قبولی بوده و مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، تأثیر مکانیزم‌های مدیریتی بر یادگیری فراگیر محور کارکنان بود. این موضوع نشان داد که مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و قوانین و مقررات سازمانی، نقش مهمی در ایجاد بسترهای یادگیری برای کارکنان ایفا می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر اهمیت سیاست‌های مدیریتی در ارتقای فرآیند یادگیری تأکید دارند، همسو است (3). مطالعات قبلی نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که در سیاست‌های خود، توسعه یادگیری را در مسیر شغلی کارکنان ادغام می‌کنند، موفقیت بیشتری در ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم دارند (1). همچنین، وجود قوانین و مقررات مشخص برای حمایت از یادگیری، موجب می‌شود که کارکنان انگیزه بیشتری برای شرکت در برنامه‌های آموزشی داشته باشند (6).

یافته‌های پژوهش همچنین تأکید کرد که پویایی محیط نقش مهمی در توسعه یادگیری سازمانی دارد. ارتقاء تعاملات علمی، فرصت‌های کاربردی برای آموزش، و توجه به جایگاه واحد آموزش در سازمان، از جمله عواملی بودند که به طور مستقیم بر فرآیند یادگیری کارکنان تأثیرگذار بودند. این نتایج با پژوهش‌هایی که بر اهمیت محیط یادگیری و تعاملات اجتماعی در بهبود فرآیند یادگیری سازمانی تأکید دارند، همخوانی دارد (20، 21). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که محیط‌های کاری که در آن‌ها کارکنان تشویق به یادگیری از همکاران و مشارکت در تعاملات علمی می‌شوند، بهره‌وری و عملکرد بالاتری دارند (10). همچنین، تقویت جایگاه واحد آموزش در سازمان، باعث می‌شود که فرآیند یادگیری ساختارمندتر شده و کارکنان بتوانند با اطمینان بیشتری در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مشارکت کنند (9).

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش، نقش پتانسیل آموزش در فرآیند یادگیری فراگیر محور بود. سیاست‌های سازمانی، جایگاه آموزش در سازمان و ویژگی‌های شغلی کارکنان، از جمله عواملی بودند که در این حوزه شناسایی شدند. این یافته‌ها با مطالعاتی که به نقش سیاست‌های سازمانی در تقویت یادگیری کارکنان پرداخته‌اند، مطابقت دارد (8). به عنوان مثال، مطالعات نشان داده‌اند که

شرکت‌هایی که آموزش‌های سازمانی را به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های منابع انسانی خود قرار می‌دهند، از مزایای بلندمدت آن در افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان بهره‌مند می‌شوند (15).

عوامل فردی و سازمانی نیز تأثیر قابل‌توجهی در یادگیری سازمانی داشتند. نتایج نشان داد که کاهش فرسودگی شغلی و توسعه قابلیت‌ها و خلاقیت کارکنان، از مهم‌ترین ابعاد فردی در یادگیری فراگیر محور هستند. مطالعات پیشین نیز به این موضوع پرداخته‌اند که کارکنانی که فرصت‌های توسعه فردی دارند، از نظر عملکردی موفق‌تر هستند و رضایت شغلی بیشتری را تجربه می‌کنند (14, 22). از سوی دیگر، عواملی مانند آموزش‌های سازمانی و موفقیت سازمانی، نشان دادند که یادگیری باید در یک بستر حمایتی انجام شود تا تأثیرات پایداری داشته باشد. این نتیجه نیز با یافته‌های مطالعاتی که به نقش سازمان در ایجاد انگیزه و بسترهای آموزشی برای کارکنان پرداخته‌اند، سازگار است (18).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که سازمان‌های پاسخگو، از طریق بهبود ساختار سازمانی، تقویت قابلیت‌های سازمانی و افزایش منابع مالی و کالبدی، می‌توانند نقش مؤثری در ایجاد یک محیط یادگیری مناسب داشته باشند. این یافته با پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند سازمان‌هایی که در سیاست‌های خود، آموزش و یادگیری را در اولویت قرار می‌دهند، کارکنان توانمندتر و باانگیزه‌تری دارند، مطابقت دارد (11, 23). همچنین، ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر و تخصیص منابع کافی برای آموزش، تأثیر بسزایی در موفقیت یادگیری سازمانی دارد (24).

فرهنگ یادگیری و انتقال یادگیری نیز از مؤلفه‌های کلیدی شناسایی‌شده در این پژوهش بودند. یافته‌ها نشان داد که ایجاد جو انتقال یادگیری و تقویت شایستگی‌های مدیران، نقش بسزایی در اثربخشی مدل یادگیری فراگیر محور دارند. این نتیجه، یافته‌های مطالعاتی که بر اهمیت حمایت سازمانی و نقش مدیران در ترویج یادگیری تأکید کرده‌اند، تأیید می‌کند (7, 14). پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که مدیران سازمانی، با ایجاد محیط‌های حمایتی و مشارکتی، می‌توانند انگیزه کارکنان را برای یادگیری افزایش داده و فرآیند انتقال دانش را تسهیل کنند (13).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، انجام آن در یک سازمان خاص بود که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را به سایر سازمان‌ها محدود کند. علاوه بر این، روش پژوهش ترکیبی مورد استفاده در این مطالعه، اگرچه باعث افزایش دقت تحلیل‌ها شده، اما چالش‌هایی نظیر زمان‌بر بودن جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها را نیز به همراه داشته است. محدودیت دیگر، استفاده از روش‌های خوداظهاری در جمع‌آوری داده‌ها است که ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی شرکت‌کنندگان قرار گرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود که در مطالعات آینده، این مدل در سایر سازمان‌ها و صنایع مختلف مورد بررسی قرار گیرد تا قابلیت تعمیم آن افزایش یابد. همچنین، بررسی تأثیر فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی و یادگیری ماشینی بر یادگیری سازمانی، می‌تواند حوزه‌ای جذاب برای تحقیقات آتی باشد. پژوهشگران آینده می‌توانند از روش‌های کیفی عمیق‌تری مانند تحلیل روایت یا مطالعات

موردی برای بررسی تأثیر یادگیری فراگیر محور بر بهره‌وری و انگیزه کارکنان استفاده کنند. همچنین، بررسی تأثیرات بلندمدت این مدل بر عملکرد سازمانی و نرخ نگهداشت کارکنان، می‌تواند ارزشمند باشد.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با تقویت مکانیزم‌های مدیریتی و بهبود ساختارهای سازمانی، یادگیری فراگیر محور را در سازمان‌های خود نهادینه کنند. ایجاد فرهنگ یادگیری و حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان از طریق سیاست‌های سازمانی شفاف، یکی از گام‌های کلیدی در این مسیر است. همچنین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از فناوری‌های آموزشی دیجیتال برای افزایش دسترسی کارکنان به منابع آموزشی استفاده کنند. مدیران منابع انسانی نیز می‌توانند با تدوین برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای فردی کارکنان، انگیزه آنان را برای مشارکت در فرآیندهای یادگیری افزایش دهند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Adams A. Technology-Driven Hybrid Teaching Methodologies: A Lean Analysis of Student Learning and Job Seeking Courses. 2023. doi: 10.21467/proceedings.148.4.
2. Bérubé N. Hidden Challenges: An Invisible Disabilities Learning Activity. Organization Management Journal. 2023;21(1):19-25. doi: 10.1108/omj-03-2023-1810.
3. Boutwell KR. A Hierarchy of Learning Needs for Revolutionizing Inclusive Organizational Practices. Advances in Developing Human Resources. 2023;25(3):189-204. doi: 10.1177/15234223231176107.
4. Budhathoki BB. Struggle in Formal Education by Domestic-Worker Students. International Journal of Research - Granthaalayah. 2020;8(11):145-52. doi: 10.29121/granthaalayah.v8.i11.2020.2377.
5. Chaudhary N, Dutt A. Women as Agents of Change: Exploring Women Leaders' Resistance and Shaping of Gender Ideologies in Pakistan. Frontiers in Psychology. 2022;13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.800334.

6. Gouthro PA, Taber N, Brazil A. What Is Needed to Create Gender Inclusive Learning Organizations? 2019:242-56. doi: 10.1093/oxfordhb/9780198832355.013.26.
7. Harrington SG, Gee MS, Williams V, Best SR, Kilcoyne A. Impact of COVID-19 on Radiology Trainee Safety, Education, and Wellness: Challenges Experienced and Proposed Solutions for the Future. *Journal of the American College of Radiology*. 2022;19(3):446-9. doi: 10.1016/j.jacr.2021.11.013.
8. Honig MI, Honsa A. Systems-Focused Equity Leadership Learning: Shifting Practice Through Practice. *Journal of Research on Leadership Education*. 2020;15(3):192-209. doi: 10.1177/1942775120936303.
9. Humphreys D, Hinton MD. Seeking Equity, Quality, and Purpose as Higher Education Transforms. 2022:257-71. doi: 10.4018/978-1-6684-3809-1.ch013.
10. Jacobs G, Castek J, Harris K, Vanek J. Examining the Perspectives of Adult Working Learners and Key Stakeholders Using Critical Race Theory. *Higher Education Skills and Work-Based Learning*. 2022;12(6):1108-21. doi: 10.1108/heswbl-08-2021-0158.
11. Maclean N. Employment Equity Targets: How a State-Owned Enterprise Recruits People With Disabilities. *Sa Journal of Human Resource Management*. 2024;22. doi: 10.4102/sajhrm.v22i0.2355.
12. Musthafa HS. Strategic Integration of Diversity, Equity, Inclusion (DEI) and Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM). 2024:173-96. doi: 10.4018/979-8-3693-6402-4.ch006.
13. Pal A. Liberatory Design Thinking for Equity-Centered Instructional Design: A Systems Thinking Analysis. 2023. doi: 10.59668/722.13026.
14. Pellissier R, Siluk F, Flynn CT, Kanaan M. Approaching Equity, Diversity, Inclusion, and Social Justice Education as Imperative to Engineering Curricula. *Proceedings of the Canadian Engineering Education Association (Ceea)*. 2022. doi: 10.24908/pceea.vi.15924.
15. Pruitt AS. Outcomes and Lessons Learned From Implementing a Diversity, Equity, and Inclusion Program at UCAR/NCAR. *Bulletin of the American Meteorological Society*. 2023;104(11):E2127-E33. doi: 10.1175/bams-d-22-0047.1.
16. Takahashi N. How Low-Code Tools Contribute to Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Workplace: A Case Study of a Large Japanese Corporation. *Sustainability*. 2024;16(13):5327. doi: 10.3390/su16135327.
17. Tarmizi AH. Addressing Equity: Assessing Inclusion and Diversity in Government Services, Operations, and Management. *International Journal of Humanities Management and Social Science*. 2022;5(1):40-9. doi: 10.36079/lamintang.ij-humass-0501.347.
18. Tyson J. Breaking Barriers. 2025:41-68. doi: 10.4018/979-8-3693-3876-6.ch002.
19. Udoyiu UE. Leveraging on Diversity in Nigeria's Workforce: Strategies for Inclusion and Equality. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2023;VII(VII):994-1004. doi: 10.47772/ijriss.2023.70777.
20. Wavre SP. Learning Engagement Interventions to Enhance Diversity, Equity and Inclusivity Culture at Workplace. *Journal of Workplace Learning*. 2024;36(8):637-57. doi: 10.1108/jwl-02-2024-0046.
21. Chasokela D. Understanding Adult Education Through Learning Theory and Equity in Higher Education. 2024:261-92. doi: 10.4018/979-8-3693-5812-2.ch011.
22. Ramya R. Modern Technology as a Management Strategy for Gender Equity Achievement. 2024:1-28. doi: 10.4018/979-8-3693-3435-5.ch001.
23. Quinn MA, Banaszak LG, McFadden KL, McGrath K. System-Level Interventions. 2023:168-95. doi: 10.1093/med/9780197658185.003.0009.
24. Rice-Boothe MB. Face Ourselves: Striving for Antiracism in a Non-Profit. *Journal of Participatory Research Methods*. 2023;4(3). doi: 10.35844/001c.90785.